**本次课教学组织与设计**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 课 次 | 第6次课 | 授课时间 | 第 周 | |
| 章 节  名 称 | 创业风险识别与防范 | | | |
| 授 课  方 式 | 面授 | | 教学  时数 | 2学时 |
| 教学目标  与要求 | 知识目标：了解常见创业风险。  能力目标：掌握创业风险的识别、防范和规避方法。  态度目标：意识到创业风险的存在，并科学的处理风险。 | | | |
| 教 学  重 点  难 点 | 教学重点：创业风险的识别、防范和规避。 | | | |
| 教学难点：建立对创业风险的识别意识。 | | | |
| 教 学  方 法  手 段 | 1.讲授法：对课程知识点进行讲授和强调，帮助学生理解，启发学生思维。  2.课堂活动法：通过一系列的活动、练习，带动课堂的活力，培养学生的实际操作能力。  3.小组讨论法：通过师生之间、生生之间的讨论，引出知识点的讲授，深化知识点的理解，促进学生消化课程。  4.案例分析法：对多个创业风险的案例进行分析和讨论，帮助学生掌握创业风险的识别、防范和规避办法。  5.课堂测评法：对学生的创业风险承受能力进行测评，可以使学生更加了解自己，从而从容的面对风险。  6.归纳总结法：对重要知识点进行归纳、总结，强化学生的认知。 | | | |
| 讨 论  练 习  作 业 | 项目风险分析与应对策略 | | | |
| 主要参考书目、资料 | 1.徐俊祥.创未来——大学生创业基础知能训练教程.现代教育出版社，2017.  2.李家华.创业有道——大学生创业指导.高等教育出版社，2011.  3.当年国家有关大学生创业、就业相关文件 | | | |
| 教 学  后 记 |  | | | |

**教 案 讲 稿**

**教学时间:**

90分钟

**时间安排:**

1.课程导入 20分钟

2.创业风险的识别 10分钟

3.创业风险的防范 10分钟

4.课堂活动——创业风险案例分析 15分钟

5.创业阶段风险规避策略 15分钟

6.创业者风险承担能力评估 5分钟

7.创业风险应对的方法 5分钟

8.布置作业，总结课程，课程答疑 5-10分钟

**主要内容：**

**一、****课程导入**

同学们，我们先来进行一个风险偏好与收益的活动（提前准备好道具：空篮子或垃圾桶、沙包、指示线，流程参照教材熟记）。

活动进行……

好，通过活动的进行，同学们有没有什么感想？

学生分享……

通过这个活动，同学们可以感受到，有的同学喜欢冒险，选的风险比较大的起点，如果投中获得的收益也就是分数更高，有的同学则比较保守，选的风险比较小的起点，收益少，但是达到预期目标就好。其实，在我们每次选择投掷起点时，当中都是有风险存在的，而我们要做的，就是把风险规避到最小的情况下进行投掷，达到预期的分数，而这个道理，在创业中同样适应，在同样满是风险的创业过程中，你要如何规避风险呢？本次课，我们就会带大家去学习！

**二、创业风险的识别**

既然创业风险是创业过程中不可避免的现象，那么直面风险并化解之，是创业过程中的重要任务。

风险识别是应对一切风险的基础，只有识别了风险才可能有化解的机会。同时风险也是一种机会，应该开拓、提高它积极的作用。

创业风险识别是创业者依据企业活动，对创业企业面临的现实以及潜在风险运用各种方法加以判断、归类并鉴定风险性质的过程。

创业者必须掌握风险识别的能力，并不断提高这种能力，那么如何锻炼这种能力呢？

**首先，要树立风险识别的基本理念。**作为创业者，应该正确树立识别企业风险的基本理念，主要具备5个意识：

有备无患的意识，要密切监视风险，减少损失，化解不利，甚至转化为盈利的机会；识别风险的能力，如果在企业未发生损失之前就能够识别风险发生的可能性，那么这个风险是可能被管理的；未雨绸缪的观念，创业风险需要创业者通过创业活动的迹象、信息归类，认知风险产生的原因和条件，不仅要识别风险所面临的性质及可能的后果，更重要的是是识别创业过程中各种潜在的风险，为采取有效措施提供依据；持之以恒的思想，由于创业风险伴随着整个创业过程，同时风险具有可变性和相关性的特点，所以创业者必须要有“持久战”的准备。

风险识别是一项复杂而细致的工作，要按特定的程序、步骤、选用适当的方法逐层次地进行分析各种现象，并成为企业一项实事求是地作出评估。

**其次，掌握风险识别的基本途径。**创业风险的识别途径，重点从风险的来源上入手，即自然因素和人为因素两大方面。

自然因素。比如说，地震多发区、台风多发区和炎热地区。这与企业的选址、项目有着密切关系。又如对于许多行业来说，必须注意到影响到原材料供应的矿产、能源、农产品以及交通问题。人为因素。主要应了解一个国家或者地区的政经制度、法律政策、民情民俗以及企业周边的营运环境等。

**最后，了解识别风险的方法和步骤。**在风险识别之后，就必须进行风险评估，这需要一定的专业知识，必须根据不同性质与条件，按照一定的途径，运用一定的方法，或者借助一定的工具来实施。

一般而言，风险识别的方法包括：信息源调查法、数据对照法、资产损失分析法、环境扫描法、风险树分析法、情景分析法、风险清单法。有能力的企业也可以自行设计识别的方法，比如专家调查法、流程图分析法、财务报表分析法、SWOT分析法等。

识别风险的步骤有四步：第一步，信息收集，通过调查、问讯、现场考察等途径获得信息，对其作出处理；第二步，风险识别，根据对于信息的分析结果，确定风险或潜在风险的范围。第三步，重点评估，根据量化结果，运用定量分析、定性分析、假设、模拟等方法，进行风险影响评估，预计可能发生的后果，提出方案选择。第四步，拟定计划，提出处理风险的方法和行动方案。

这个过程中，要注意：信息收集要全面，收集信息可以通过两个途径，一是内部积累或者专人负责；二是借助外部专业机构的力量。后者可获得足够多的信息资料，有助于较全面、较好地识别面临的潜在风险；因素罗列要全面。根据企业在运营过程中可能遇到的风险，逐步找出一级风险因素，然后再进行细化，延伸到二级风险因素，再延伸到三级风险因素，例如管理风险属于一级风险因素、管理者素质属于二级风险因素；最终分析要进行综合。既要进行定性分析，也要进行定量分析。

接下来，我们再来看看创业风险如何防范。

**三、创业风险的防范**

创业风险可以分为共同风险和特有风险。

共同风险是指所有创业类型都会有的风险，主要是指宏观环境的风险，包括产业政策、法律法规的约束限制、企业股权结构和团队风险等。

特有风险是指每种创业类型由于其特点所特别具备的风险，包括市场风险、资金风险、潜在竞争者的风险等。据此，除了共同风险之外，不同的创业类型有各自独特的风险防范办法。

**资金型的特有风险**，比如：项目的资金预算是否准确，资金的补给能否胜任项目后续投资需求，规避这一风险的方法是制订详细的财务预算，包括营运资本和现金流的预算。不同来源的资金的回报要求与项目是否匹配，相应的风险规避的方法是：对于自有资金，所投项目要高于市场平均收益率，一般可参照同期银行贷款利率；对于负债资金，资金成本不能高于该项目预期收益率，偿还期限不能短于项目投资回收期限；对于权益资本，一方面要控制其股权比例，另一方面要对权益资本的退出机制做出合理约定，因为一旦其撤资很可能会使整个项目陷于瘫痪。来自具有资金优势的同行的威胁，为规避这样的风险，在进入这样的行业后，必须从技术、产品开发、服务延伸等方面拓展、延伸，逐步弱化资金优势，拓展市场竞争的着力点，实行多点竞争。

**技术型的特有风险**，这个包括：技术的生命周期，对于拥有技术的创业者来说，技术的生命周期，从某种程度上而言就决定了产品的生命周期，也就进而影响到企业的生命周期；技术的可复制和替代性，对于依靠技术优势创业的企业而言，技术能否成为市场的独秀峰，很大程度上决定了企业产品的市场占有率；技术的壁垒是否建立。目前，由于民众法制观念的淡薄，很多拥有专有技术的创业者缺乏对知识产权保护的意识，以至技术被仿冒盗用的现象时有发生。

**创意型的特有风险**，这个风险包括：创意的可复制性。对于一些容易复制的创意，比如说一些商业模式、新的商业机会、创新的业务，这类业务技术含量低、大部分资金进入门槛也不高，一旦面市，很容易被复制、移植，从而对创业者造成威胁，侵蚀市场份额。对于这类风险，一方面，当商业模式取得市场话语权后应通过直营、加盟、特许等方式快速铺开网点，占领市场先机，提高潜在竞争者的复制成本；另一方面是不断改善、提高创意内容，拓宽创意的市场面，以变应变。还有，创意的持续生命力。要使创意长盛不衰，需要对创意做充分的市场调查，重点考察现有市场和潜在市场，包括目标市场人口群体、行业现状、市场现有容量以及拓展潜力等；并且对创意作深入挖掘，拓展创意的市场空间。最后，对资金和技术的依赖度。一般而言，如果一项创意对资金和技术的依赖程度越高，其被潜在竞争者复制的风险也就越小，同时，对创业者的要求也越高。对于依赖度高的，来自市场的风险较小，但内部风险较大，即由于技术和资金要求较高，该创意付诸商业化的难度较大，一方面要寻求技术支持，另一方面要积极筹措资金。

**社会资源型的特有风险**，它包括：资源的掌控程度是否足够高，人脉资本持续时间长短。对于以人脉关系、代理特许等方式创业的情况，其风险主要来自对该资本掌控程度的高低、人脉关系能否持久和特许期限的长短。一般而言，代理特许和人脉关系都会有一定时限，所以，其风险的规避也就着重在延长时限和寻找替代项目上。还有，是否有法律上的保障。对于依靠掌控一定社会资源创业者来说，所掌控的社会资源是否合法、能否获得法律上的保障是创业能否持续、创业成功后能否长期守业的关键。其规避方法主要是创业项目要合法，另一方面是对所有代理特许要从法律层面明确各方责权利关系。

**四、****课堂活动——创业风险案例分析**

案例背景讲述：与欧洲毫不相干的浙江海宁皮件厂的老总在报纸上看到欧元发行的新闻之后，连夜根据新的欧元大小和面额，设计出一批欧元的精美的皮质钱包，发往使用欧元的国家去销售。

请同学们进行分析：

1.该决策的风险主要有哪些？

2.以上风险，哪些可以规避？哪些不能规避？

3.要实现该决策的销售目标，除了该方案，请你设计一个备选方案。

4.权衡这2个方案，还需要搜集哪些方面的信息?

5.如果使风险最小化，你认为有哪些应对措施？

学生讨论，分享……

**五、创业阶段风险规避策略**

**应对技术风险**，除了要加大研发投入，缩短研发周期外，还要加强市场研究，迅速获得现有与潜在市场的产品信息，引领所在领域产品的潮流。并继续开展与所在高校的研究合作，快速完成技术更新。另外，要注意申请技术专利保护，防止技术的扩散给创业企业带来的损失。

一是采用模仿创新战略。模仿创新就是在创新者已经成功的技术创新基础上，投入不多的资金，模仿该项技术，并对其进行补充、提高、改良、完善的过程。模仿创新虽然有跟风之嫌，但却可以节省大量的开发费用，提高成功率，缩短从技术到市场的时间，从而大大降低技术风险。

二是组建技术研发联合体。企业进行技术创新，特别是自主技术创新，风险大，时间长，复杂性高，单个企业往往难以承受。这时如能组建技术开发联合体，可以在一定程度上化解技术开发风险。技术联合体是指两个以上的国内外法人组织联合致力于某一技术或产品的研究开发，实现优势互补、风险共担、利益共享的一体化组织。技术联合体通常是企业和科研机构以及大学之间的联合。建立技术联合体，可以获得符合本企业特点的新技术，并能迅速将技术转化为新产品，有效避免企业与科研院所的体系脱节，或缺乏必要的中介组织所致的企业不易获得具有开发价值的新技术问题。从而在较低风险的条件下，获得自主创新的技术，形成企业的核心竞争力。

**应对市场风险**，要结合发展战略，针对目标市场要求，根据外部环境因素，最有效地利用本身的人力、物力和财力资源，制订企业最佳的市场营销组合策略，最大程度地起到缓解市场风险的作用。可以在以下2个方面采取有效措施。

第一，树立以市场为导向的整合营销理念。要在瞬息万变，竞争激烈的市场中生存，创业企业必须树立正确的市场营销理念，重视市场营销的作用，这是企业开展一切营销活动的前提。无论是微软、IBM，还是联想、TCL，这些成功的高科技企业不一定拥有最先进的技术和最好的产品，但他们一定拥有正确的营销理念和最好的营销策略。因此创业企业要规避市场营销风险首先应该增强现代营销观念，把市场营销工作放在重要的地位。此外，在进行产品规划、价格制订、渠道选择、促销策略制订时都要以市场为导向，从顾客角度出发，同时生产研发部门应注意与营销部门配合，响应市场需求，实现技术与市场的完美结合。

第二，生产适销对路的产品。面对消费需求的不断变化和竞争对手产品更新步伐的加快，加快新产品研发的速度是预防产品风险的重要途径。面对业已发生的产品风险，尽快开发出符合市场需要的新产品是企业走出困境、摆脱困境的有效举措。企业应根据市场需求和企业目标，对产品组合的宽度、深度和关联度进行决策。在一般的情况下，扩大产品组合的宽度、增加产品线的深度和加强产品组合的关联程度，可以使企业降低投资风险，增加产品的差异性，适应不同顾客的需求，从而提高企业在某一地区或某一行业的声誉。

**应对财务风险**，而可以从三个方面入手：

第一，根据企业的经营战略确定合理的债务结构。企业应当根据企业的经营战略安排企业的资产结构和负债结构，最优的资本结构是指企业综合资金成本率最低，股东投资利润率最高的资本结构，同时也是财务风险最小的资本结构。企业要根据自身生产经营发展状况来合理设计资本结构中各种比例关系，如负债和总资产的比例关系，负债中短期负债和长期负债的比例关系，通过对不同来源、不同时期、不同层次的各种资本要素的有机协调，达到降低财务风险，有利于企业发展的目的。

第二，做好现金预算，加强财务预算控制。创业企业在借款时就应注意安排未来还本付息的资金，否则需要借新债还旧债，但民营创业企业举债能力较弱，容易发生不能支付到期债务的现金流量风险。企业可以通过编制现金预算，合理调度资金，加快资金周转，加强收支管理，加强财务预算控制，控制未来的发展规模，在现金预算和其他财务预算的监督下，避免发生由于盲目发展而陷入资金不足的困境。

第三，保持资产流动性。企业资金流转总是周而复始地进行的，因此流动性是企业的生命。企业必须加速存货周转、缩短应收账款周转期，以保持良好的资产流动性。创业企业应降低整体资产中固定资产的比重，这样就可以大大降低产品中固定成本的比重，降低了企业的经营风险。

**应对管理风险**，创业企业需要建立一套完整的管理制度和科学的决策程序。

第一，建立健全的现代企业制度。建立科学的决策和监督机制是高技术企业控制管理风险的前提，而这些又离不开合理的产权制度与健全的创业企业内部治理结构。所以，为减少企业管理风险，企业必须要按照现代企业制度的要求，建立起真正的完善的法人治理结构。经营者激励机制也是法人治理结构中不容忽视的重要问题，解决好经营者特别是中高层管理人员的利益分配问题，可以引导他们致力于企业利益最大化，尽可能把决策风险和操作风险降到最低程度。

第二，完善企业的内部控制制度。完善企业的内部控制制度的一个重要手段就是建立健全严密的内部控制系统。企业内部控制系统必须覆盖到企业的各项业务、各个部门和各级人员，并渗透到投资决策、执行、监督、反馈等各个环节。同时企业还必须建立科学的授权制度和岗位分离制度，对掌握企业内幕信息的人员实行严格的批准程序和监督处罚措施。

第三，提高决策者、管理者的自身素质。对企业中高层管理人员的使用必须坚持德才兼备的用人标准，在人员甄选过程中两方面的素质都应该列入考核内容，同时还应加强员工的职业道德教育和业务培训工作。

企业在创业的过程中，机遇与风险并存。风险控制应采取分类重点控制和阶段性控制相结合，同时要进行风险的整体监控，建立风险监控体系，使风险的控制措施更趋系统化。

**六、创业者风险承担能力评估**

好，学习了本章内容之后，我们了解了风险，风险如何识别、防范、规避，那，同学们，你们的风险承担能力如何呢？

同学们可以通过以下几个方面进行综合评估：

1.与个人目标契合程度。一般认为，新创业机会与个人目标的契合程度越高，则创业者投入意愿与风险承受意愿自然也会越大，新创业目标最后获得实现的机率也相对较高。

2.机会成本。为了这项创业机会，自己将需要放弃什么？可以由其中获得什么？得失的评价如何？参与创业，需要仔细思考创业所要付出的机会成本，经由机会成本的客观判断，可以得知新创业机会是否真的对于个人生涯发展具有吸引力。

3.对于失败的底线。创业必然需要面对可能失败的风险，但创业者也不宜将个人声誉与全部资源都压在一次的创业活动上。理性的创业者必须要自己设定承认失败的底线，以便保留下次可以东山再起的机会。

4.个人风险偏好。创业者个人的风险偏好不同。一般来说，喜欢冒险，具有风险意识的创业者要比安全保守的创业者风险承受能力强。

5.风险承受度。每个人的风险承受度都不一样。一般而言，风险承受度太高或太低均不利于新创业的发展。风险承受度太低的创业者，由于决策过于保守，相对拥有的创新机会也会比较少。但风险承受度太高的创业者，也会因为孤注一掷的举动，而常将企业陷入险境。一个能以理性分析面对风险的人，才是比较理想的创业者。

6.负荷承受度。创业者的耐压性与负荷承受度，也是评量创业者风险承担能力的一项重要指针。负荷承受度与创业者愿意为新创业投入工作量多寡，以及愿意忍受的辛苦程度密切相关。

**七、创业风险应对的方法**

最后呢，给同学们介绍几种常见的创业风险应对方法，同学们可以根据创业的实际情况采用，以降低创业风险带来的损失。

1.回避法。在面对系统风险时，既不能找到降低创业风险发生概率的有效办法，又无法控制或降低创业风险所产生的损失，更无法承担创业风险的后果时，“回避”策略可能是我们“没有办法的办法”。回避，具体是创业者主动放弃或中止原有的创业设想或计划方案，或者采取迂回思路，比如调整运营模式或改变商业模式，以回避致命性、必然性的系统风险。

2.防范法。创业过程中，创业者面临的是各种非系统性风险，即大部分创业风险是可以事先识别和评估的。创业者只要具有风险防范意识，未雨绸缪，对可能发生的各种创业风险进行科学分析和管理，建立创业风险对应的防范措施，是可以做到“防患于未然”的。创业风险的防范措施包括提高创业团队风险意识和风险识别能力，建立风险管理制度和激励机制，重视创业危机预警措施和事故、负面事件的信息收集，对重大决策实行团队决策模式等等。风险防范措施主要实现两个目标：一是控制风险因素，可有效减少风险发生的概率；二是可降低风险发生时带来的损失严重程度。

3.转移法。创业者当遇到自身无法承担或无能力承担或不愿承担的风险时，可以考虑使用风险转移法。风险转移法是将风险带来的损失或责任以某种方式转移给其他主体。常见创业风险的转移途径和方式有：一是合同外包或分包转移，如某项生产任务外包、建筑工程分包等；二是通过投保或寻求担保的形式把风险转移给保险公司或担保公司；三是通过改变经营方式转移风险，如技术转让、租赁经营、特许经营、联合经营等方式。需要注意的是，风险转移是需要付出代价的，其自身也有一定的风险。

4.分散法。分散法可以看作是转移法的一种。创业风险的分散，主要通过风险组合与风险共担来实现。创业风险的组合和共担主要靠创业主体的多元化和适当增加产品服务、创业项目的数量进行经营等途径来实现。

5.转化法。当某个创业风险已经发生时，一方面要积极采取各种有利减低风险损失的措施，尽力防止风险损失的扩大；另一方面，要通过创造性思维，积极思考风险带来不利局面和损失的同时，还有哪些积极、有利的因素可以利用，有哪些方法手段可减少或弥补风险损失，将风险转化为收益和正面影响，变被动为主动。

好了，此次课程就讲到这里，本节课我们主要讲到了：创业风险的识别、防范、规避策略等等内容，希望同学们通过本次课程的学习，能够意识到创业风险的存在，并科学的处理风险。

这里，也给大家布置一个作业，各小组基于自己的创业项目，利用本章的风险分析知识方法，分析项目的主要风险，并给出规避和应对的策略。注意，创业主要风险不能太多，一般只有一个。

最后，同学们在今天的课程中有什么困惑吗？或者有自己的感悟想说一下……

学生提问题或分享感悟，老师回答、总结……

好了，下次课，我们将一起学习创业团队的内容，谢谢大家。